

GİRİŐİMCI GÖZÜYLE FİNANSAL KRİZ



Osman ULUYOL*

GİRİŐ

İki yıldır Őiddetli bir Şekilde yaőadığımız kriz ABD'nin mortgage piyasası ile baőladı. Bankalar, düşük gelirlilerle çok kolay Şekilde kredi sağladılar. Konut fiyatları yükselirken, bu sistem gayet iyi bir Şekilde iŐliyordu. Fakat 2007 yılında ABD'deki konut fiyatları gerilemeye baőladığında, mekanizma ters döndü. Kredi alanlar, borçlarını ödeyememeye baőladılar. Onlara kredi vermiş olan kredi kurumları ise iflas etmeye baőladı. Bunun ardından kriz aktiflerin menkul kıymetleŐtirilmesi ile tüm finans sistemine yayıldı (<http://www.euractiv.com.tr>). Reel ekonomi, yani sanayi üretimi, yatırımlar, istihdam gibi alanlar uzun bir süre dayanıklılık gösterdiler de, sonunda finans krizinden etkilendiler. Yaşanan finansal krizin sonucunda özellikle küresel ekonomik sisteme entegre olan açık ekonomiler büyük ölçüde krizden olumsuz etkilenir. Bu kriz neticesinde dünya çapında binlerce firma kapandı, milyonlarca kiŐi iŐsiz kaldı ve büyüme oranları negatife döndü. Dünya ticareti kriz yüzünden daraldı (Özgöker, 2009; s. 1). Son yaőanılan kriz finans kaynaklı olduğu için finansal kriz olarak adlandırılmakta ancak sonuçları itibariyle bütün ekonomiyi etkilediği için ekonomik krize dönüşmektedir. Dolayısıyla bu yazıda finansal kriz ve ekonomik kriz kavramları yaklaşık olarak aynı anlamda kullanılmaktadır. Çalışmada önce kısaca kriz kavramı ve krizin girişimcilere etkileri açıklandıktan sonra ülkemizin önemli mobilya üreticilerinden DOĞTAŞ yönetim kurulu başkanı sayın Davut DOĞAN ile yapılan röportaj yer almaktadır.

KRİZ KAVRAMI VE KRİZLERİN GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Ekonomik krizi, ekonomide aniden ve beklenmedik bir Şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarmasıdır (Karacan, 1996: s. 31) Şeklinde de tanımlayabiliriz. Ekonomik krizler çok değişik Őekillerde ortaya çıkabilir. Üretimde hızlı bir daralma, fiyatlarda ani düşme, iflaslar, işsizlik oranında ani artış, ücretlerde gerileme, borsada çöküş, banka krizleri vs. ekonomik krizlerin başlıca göstergeleridir.

* Yrd. Doç. Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İŞletme Bölümü Öğretim Üyesi, osmanuluyol@yahoo.com

Kriz, en basit anlamıyla işletme örgütünün normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşkırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir (Irvine, 1987: ss. 36-37). Bu anlamda, kriz “belirli bir anda veya son derece hayati önemi olan bir zamanda daha kötüye dönüş noktası”; “kritik bir devreye ulaşan durum” (Fink, 1986: s. 15), “çabuk uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” (Saraçoğlu, 1995: s. 196); “örgütlenmemiş ve planlanmamış bir olayın işletmenin bütününe etkileyecek sonuçları ve yansımaları” şekillerinde tanımlanabilmektedir. Genel bir çerçeve ile kriz, “tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği” olarak da tanımlanabilir. (Can, 1992: s. 300).

Kriz dönemleri uzun vadeli planlama çalışmaları yapma imkanı vermediğinden, çalışmalar kısa vadeli programlarla sürdürülmektedir. Belirsizlik ortamının yüksek olmasından dolayı yönetim ancak kısa dönemli tahminler yapabilmektedir. Böyle durumlarda ise yönetimin çabuk karar alma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve hızlı karar alabilme yeteneği büyük önem taşımaktadır (Titiz ve Çarıkçı, 2001: s. 206). Kriz dönemlerinde en az zararla çıkabilen işletmeler en güçlü işletmeler değil uyum yeteneği en fazla olan işletmelerdir. Bu nedenle küçük işletmelerin krizler karşısında ayakta kalabilmelerinin tek yolu krizle mücadele yeteneklerini artırmalarıdır. Krizle mücadelede uyum yeteneğinin geliştirilmesi ancak stratejik düşünebilmek ve bu düşünce ekseninde analizler yapmakla mümkün olabilmektedir.

Kriz dönemleri işletmeler açısından risklerin, tehditlerin ve belirsizliklerin fazlaştığı ve rutin çalışmaların devam ettirilemediği ve krize acil cevap verme zorunluluğunun olduğu dönemlerdir. Başka bir deyişle işletme yönetimlerinin kriz dönemlerinde hem var olan sorunlar baş etmek, hem de hızlı kararlar vermek gibi zorunlulukları bulunmaktadır. Dolayısıyla, kriz dönemlerinin işletmeleri içsel ve dışsal yönleriyle etkileyen birçok yönünden bahsedilebilmektedir. (Titiz ve Çarıkçı, 2001: s. 204).

Stratejik düşünce; ekonominin normal biçimde işlediği dönemlerde bile çok etkin bir kamuoyu oluşturma şansına sahip olamayan küçük işletmelerin kriz dönemlerini daha zararsız ve hatta bazı durumlarda karlı geçirebilmelerini sağlayabilecek bir yönetim anlayışı olarak ele alınabilmektedir. Çoğu zaman büyük ölçekli işletmeler açısından tartışılmış olan stratejik yönetim stratejik düşünebilen yöneticilerinin var olması şartıyla küçük işletmeler açısından avantaj sağlayabilmektedir. Başka bir deyişle, küçük ölçekli bir işletmede stratejik düşünceden ve stratejik yönetimden söz edebilmek için öncelikle küçük işletme yöneticilerinin veya işletme sahibinin

stratejik düşünce perspektifine sahip olmaları ve stratejik yönetimin gerekliliğine inanmaları gerekmektedir (Thomas, 1994: ss. 9-10).

Krizin etkileri özellikle talepteki düşmeler, kredi bulma konusundaki zorluklar, işçi çıkartılması, yatırım ve tüketimin önemli ölçüde azalmasıyla birlikte ekonomik büyümenin durma noktasına gelmesi, hatta küçülmeler yaşanması, üretimin azalması sonucu işsizlik oranlarında anormal yükselmeler, piyasaya duyulan güven eksikliği sonucunda bireylerin özellikle zaruri olmayan harcamalarını durdurmaları gibi sonuçlar 2007 yılı ortalarından beri yaşanmakta olan küresel finansal krizin ülkemiz üzerindeki başlıca etkileridir.

Böyle bir ortamda girişimciler kriz yönetimi ile baş başa kalmışlardır. Birçok işletme krize karşı ilk önlem olarak işçi çıkartma yoluna başvurmuştur. İşsizliğin artmasının sonucu tüketicinin azalması, bu da krizin büyümesi demek. Ancak bazı işletmeler işçi çıkartmamak için direnmektedirler. Ekonominin genelinde işçi çıkartmalarının yaygınlaşması sonucunda işsizlik oranı büyük ölçüde yükselmiştir. Birçok işletmede üretim düşmüş, işçi çıkartılmış, satışlar önemli oranda azalmış ve krizin etkilerinin ne zaman biteceği konusunda tedirgin bir bekleyiş söz konusudur. Çünkü şirketlerin yeterince üretim ve satış yapmadan varlıklarını devam ettirebilmeleri kolay değildir. Giderlerini karşılamak için kaynağa ihtiyacı olan şirketler bu kaynakları satışlardan sağlayamadıklarında öz kaynaklarını kullanarak hayatta kalma mücadelesi vermektedirler. Kredi kullanmak hayatta kalmak için bir seçenek olsa da son zamanlarda bankalar reel sektöre uygun şartlarda kredi verme konusunda çekinmeli davranmaktadırlar. Sonuçta şirketler umutla krizin bir an önce bitmesini ve eski günlerine dönmeyi beklemektedirler.

Krizleri önceden tahmin eden ve uyarılarda bulunan ve doğru tahminlerinden dolayı adı kriz kahinine çıkan Amerikan Ekonomist Nouriel Roubini'ye göre son dönemlerde yaşanan iyileşme hızlı bir düzelme işareti olabilir. Roubini ayrıca, ekonomide hızlı çöküşün ardından hızlı bir yükselişi gösteren U şeklinde bir düzelmeye mümkün olduğunu dile getirmiştir. Ancak bu iyileşme iki üç yıl alabilecektir. Ekonominin düzelmesi tüketicilerin harcamalarını artırmalarına bağlıdır. (Taraf Gazetesi, 6 Eylül 2009 Pazar, s. 6). Bu nedenle ekonomiyi canlandırmak için satış artırıcı kampanyalar düzenlenmekte ama tüketiciler belirsizlikten dolayı harcamama eğilimini sürdürmektedirler. Anlaşılacağı üzere çok hızlı bir düzelme beklenmemektedir. Bu durumda işletmelerin işi zorlaşmakta ve dayanma gücü azalmaktadır.

Kriz yönetimi konusunda deneyimli ve tedbirli olan işletmeler krizleri en az hasarla aşmayı başarabilmektedirler. Bu şirketlerden birisi de

DOĞTAŞ Mobilyadır. Tecrübeli yönetimin aldığı kararlarla DOĞTAŞ Mobilya yaşanan son finansal krizi başarılı bir şekilde yöneten şirketlerimizden biridir. Bu yazıda DOĞTAŞ Mobilyanın tecrübeli patronu olan Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Davut DOĞAN ile kriz yönetimi ağırlıklı olarak gerçekleştirilen bir mülakat yer almaktadır. Mülakatta DOĞTAŞ'ın kısaca gelişim öyküsü ile krizle baş edebilmek için uygulanan yöntemlere ilişkin sorular büyük bir içtenlikle cevaplandırılmıştır. DOĞTAŞ Mobilyanın uygulamalarından girişimcilerimizin çıkarabileceği dersler bulunmaktadır. Çünkü yaşanan büyük finansal krize rağmen şirket başarılı bir şekilde yoluna devam etmektedir. Bahsedilen görüşme yazıya dökülerek aynen yazımıza eklenmiştir:

Bir Anadolu Kaplamı olan DOĞTAŞ MOBİLYA'nın Yönetim Kurulu Başkanı Davut DOĞAN ile Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Girişimcilik Dergisinin GİRİŞİMCİNİN GÜNDEMİ bölümünde yayımlanmak üzere 19 Ağustos 2009 tarihinde yapılan mülakat.

1. Efendim, lütfen kısaca kendinizi tanıtır mısınız? Girişimcilik nasıl bir duygudur? Kısaca DOĞTAŞ'ın geçmişinden bahsedebilir misiniz?

İçimden gelen bir girişimcilik ruhu olduğumu düşünüyorum. Zaten devlet memurluğundaki süreç, benim zorunlu hizmetim olduğu için o hizmeti tamamlamayı düşünüyordum. 6 yıllık bir mecburi hizmetim vardı. Ben üç yıl devlet parasız yatılı okulunda okumuştum çünkü.

Ama bu süreç içinde babamın kurmuş olduğu Doğan Mobilya isimli, mobilya alım satımı yapan bir dükkan vardı. O dükkanda kanepeler satılırdı. Ben de izinlere geldikçe onları yönlendirmeye çalışıyordum hep. Örneğin, “günde bir paket sigara fiyatına taksitli çekyatlar” diye bir kampanya yapmıştım. Bu çok tutmuştu o dönemde. O zamanlar kanepeler de, dönemin doğru ürünü idi. Çünkü artık yerlerdeki minderlerden, divanlardan, kanepelere geçişin söz konusu olduğu bir dönemdi. Şimdi yine aynı yöntemi uygularsanız dahi, aynı talebi yaratmak olası değildir. O dönemde kanepelerde bir boşluk vardı, biz de hizmette farklılık yapmıştık. Mesela bizim bölgemizde ücretsiz servis yoktu. Ben bunları yaparken memurluğum da devam ediyordu. Ama tabii ben bu projeyi üretip, iyi sonuç alındığını gördüğümde içimdeki girişimcilik duyguları daha da uyandı ve artık emindim, ben girişimci olmalıydım. Daha sonra baktım ki, memurluktan bir gelecek yok benim için. Çünkü hedeflerim memurluğun çalışma biçimi ve yöntemlerimden çok farklıydı. Sonra da istifa ederek, babamın kurmuş olduğu küçük dükkanı büyütme hedefledim. O zamanlar benden başka, yetişkin çağda bir kardeşim vardı. O satış yapar, ben de bu işin muhasebesini

tutarım dedim. Banka ve para işlerini de ağabey olarak ben takip edecektim. O yıllarda diğer kardeşlerimiz küçüktü.

Memurluktan istifa ettikten 6 ay sonra Biga'da büyük bir mağaza kiraladık. Ancak sermaye yetersizliği olduğu için mobilyacıdan konsinye mal aldık. Bu da demek oluyor ki, malı sattığımızda ürünün parasını malı satın aldığımız kişiye ödeyeceksiniz. O da bizim hayatımızda önemli bir noktadır. Sermaye olmadan işletme yönetebilmek için de önemli bir faktördür.

Tabii sonrasında da evinize köyünüze özel servis gibi vermiş olduğumuz hizmetler o dönemde bölgemiz için bir yenilik sayılıyordu. Yani dönem itibari ile hizmette farklılık yolunu da benimsedik. Bu kampanya ve çalışmalarımız çok tuttu, bu sefer şunu düşünmeye başladık. Bu sattığımız kanepeleri niçin kendimiz üretmeyelim.

Yine sermaye yetersiz olduğu için, ikinci el kompresörü, ikinci el dikiş makineleri alarak yaklaşık 80 metrekairelik dükkanda ilk başta günde 4 kanepede üretebiliyorduk. Sonra bu, günde altıya, yediye, sekize çıktı. Bu ürünleri kendi mağazamızda, satamadıklarımızı da aktif pazarlama dediğimiz bir yöntemle satıyorduk. Çünkü sıfır stokla çalışmamız gerekiyordu o koşullar altında. Düşünün, dükkan küçük ve elinizde de para yok. Dolayısıyla, bunları bir an önce satıp, yenilerini üretmemiz lazımdı. O gün içinde satamadıklarımızı da, akşam, köylere götürüp satma yoluna gidiyorduk. Yani aktif pazarlamayı uyguladık. Bunun için de yeni yetişen kardeşimi görevlendirmiştik.

Sonra dedik ki, biz bu kanepeleri Çanakkale'nin merkezinde de satalım, diğer ilçelerinde de, köylerinde de. Bu sefer kapasiteyi artırmak gerekiyordu ve biz de sanayi sitesinde daha büyük bir dükkân kiraladık. Bu esnada ürettiğimiz kanepede sayısı 10-12'ye çıkmıştı. Bu süre içerisinde de DOĞTAŞ Fabrikasının temellerinin atıldığı ilk arsayı aldık. Dedik ki, biz fabrika kurmalıyız. Aslında şimdi fabrika diye tabir ettiğim şey o gün için 800 metrekairelik bir atölyeydi. Daha sonra buraya taşındık. Ve sonra da dedik ki, Çan'a da bir mağaza açalım, Çanakkale merkezde de açalım...

1987'de DOĞTAŞ'ı kurduk. 1988'de Çan Mağazasını, 1989'da Çanakkale Mağazasını açtık. Artık yavaş yavaş büyüyorduk ve ben aslında hayalimdeki resimde bu fabrikayı görüyordum. Sonra kanepede dışında mobilya üretimine geçtik.

Tabii diyeceksiniz, sermaye yok diyorsunuz, bu büyümeyi nasıl gerçekleştirdiniz? O da şu şekilde oldu: Özal döneminde Halk Bankası'nın çok avantajlı kredileri vardı. Bu kredileri de fırsata çevirmek, iyi bir araştırmacı olmak, bir girişimcinin yapması gereken, önemli bir şeydir. Biz

de Halk Bankası'ndan 2 yıl geri ödemesiz, 7 yıl vade ile kredi aldık. Bu kredi ile de yeni makine alımları yaptık. O dönem için yüksek teknolojlili makineler kullanılınca, hem bankadan işletme kredisi aldık, hem de rahat nefes alabileceğimiz 7 yıl gibi çok iyi bir süreye sahip olduk.

2. Ekonomik kriz, finansal kriz kavramı sizce ne ifade ediyor, nasıl bir ruh hali yansıtıyor?

Ekonomide olsun, finasta olsun kriz kelimesi kulağa pek hoş gelmese gerek. Fakat şirket olarak ülkemizde geçmişte yaşanan krizlerde de olduğu gibi bugün de hızlı refleks göstererek bu tarz krizlerin bir takım fırsatları da beraberinde getirdiğini düşünmekte ve ekibimizi buna göre motive etmekteyiz. Çünkü krizler ülkeler için, sektörler için, şirketler için ve hatta en küçük ekonomik birimler için, aileler için bile önemli bir test olduğunu düşünmekteyiz. Çince'de krizin diğer bir anlamı da fırsat. Çince'de iki anlamı birden barındırıyor: kriz ve fırsat. Biz olaya fırsat açısından bakıyoruz, böyle ele alarak morallerimizi yüksek tutmamız gerektiğini düşünmekteyim.

3. Yaklaşık iki yıldır devam eden ve ABD kökenli olarak bütün dünyaya yayılan ve halen yaşamakta olduğumuz küresel finansal krizi DOĞTAŞ nasıl yönetiyor? DOĞTAŞ üzerinde bu krizin en önemli etkileri nelerdir? Satışlar, karlılık, çalışan personel sayısı, tasarruf önlemleri, lütfen bu konularda görülen etkileri bizimle paylaşır mısınız?

Global Kriz tabii ki tüm dünyayı etkilediği için, Türk şirketlerinin de bundan etkilenmemesi mümkün değil. Bence Türkiye'yi bir Avrupa ülkesi olarak da görmek gereklidir. Avrupa'nın da bu krizden ciddi anlamda etkilendiğini görüyoruz. Tabii biz de DOĞTAŞ olarak, bu krizden etkileniyoruz, sektör de etkileniyor. Ancak biz bu krizden olabildiğince az zararla, olabildiğince az satış kaybıyla çıkmak için mücadele veriyoruz.

Örneğin, biz yıllık reklam bütçemizin çoğunluğunu bu dönemde artırdık. Bence burada önemli olan şu: İçinde bulunduğumuz krize karşı önlem alırken, kriz sonrası doğabilecek fırsatlara hazırlıklı olunmalı. Şu anda elbette ki satış patlaması beklemiyoruz, ama örnek veriyorum, normalde satış kaybımız % 30-40 arası olacaksa, biz bunu % 10-20'ye nasıl düşürebileceğimizin hesabını yapıyoruz.

Kriz dönemlerinde reklam verenler az olduğu için, başka bir tabirle ekran kirliliği olmadığı için, reklamlar insan hafızasında daha kalıcı oluyor. Bir de bayilerimizin, şirket içindeki çalışmalarımızın, müşterilerimizin markaya karşı olan bağlılığı ve güveni artıyor. Bence bu dönemde reklam yapılması şart ve önemli.

Karsız bir fiyat politikası izliyoruz. Bazı ürünlerde zarar etmekte, katma değeri yüksek ürünlerde ise kar ederek ortalamada karsız fakat pazar payımızı korumaya yönelik stratejiler uygulamaktayız. Ayrıca bu dönemde kalitemizi bozmadan farklı ürün çalışmalarına ağırlık verdik. Stok maliyetlerimizi düşürdük. Kriz döneminde işçi çıkarmayı düşünmedik. Örneğin ben bu kriz durumuyla ilgili olarak personele bir konuşma yaptım ve çay ocaklarının kapatılacağını duyurdum. 'Çaylar şirketten dönemine son verebiliriz' dedim. Çünkü baktığımızda şirketin sadece çay giderleri bile yılda 150 bin lirayı bulabiliyor. Bu da 15 personelin maaşına eşit bir rakama denk geliyor. Yani 'Biz gerekirse 15 kişiyi işten çıkarmayız, ama şirketteki çay ocaklarını kapayabiliriz' dedik. İç pazardaki daralmayı, dış pazarlara Turquality destek programı çevresinde aşmayı hedefliyoruz.

4. Şirketinizin finansal yönetimi krizlerle baş etmek için ne tür stratejiler izlemektedir?

Bu krizle birlikte finansal yönetimin önemini daha iyi anladık. Buna göre;

- Finansal maliyetleri düşürmeye yönelik önlemler artırıldı.
- Maliyeti düşük olan Eximbank kredilerini kullanılmaya başlandı.
- Yatırımlara ara verildi.
- Döviz geliri kadar borçlanmaya gidildi. Döviz pozisyon açığı yaratılmadı.
- Bayilerimizden güçlü teminatlar alındı.
- Tasarruf tedbirleri aksatılmadan uygulandı.

5. Birçok şirket ardı ardına kapanırken ya da büyük zararlar açıklarken, işçilerini çıkartırken sizin kriz döneminde de büyüdüğünüze dair basında haberler okuyorum, bu oldukça başarılı bir durum. Gerçekten kriz döneminde büyümeyi sürdürebildiniz mi, bunu nasıl gerçekleştirdiniz?

Yukarıda belirttiğim önlemler neticesinde ve piyasayı iyi gözlemleyerek küçük de olsa büyümeyi sürdürüyoruz. Bayilik açılışlarımız tüm hızıyla devam etmektedir. Hatta en son Kahramanmaraş bayimizin açılışındaydım. Burada bayimizin 'markalı firmalar arasında en istikrarlı firma olarak sizi seçtiğim için mutluyum demesi' bizlerin piyasalarda gerçekten doğru işler yaptığımızın en büyük kanıtı olsa gerek.

6. Krizi fırsata çevirmek sizce neyi ifade ediyor, DOĞTAŞ krizi fırsata çevirebildi mi?

Biz her ne kadar böyle olmasını istemesek de, bütün sektörlerde kapanmalar söz konusu. Sektörden çekilenler var. Bizim sektörümüzde kayıt

dışılık da söz konusu olduğu için, özellikle bu küçük işletmeler krize karşı verdikleri mücadelede yenilebiliyorlar. Burada bir boşluk yaşanacaktır. Birleşmeler, satın almalar, iflaslar ne yazık ki olacaktır. Kriz sonrası daha az firma ayakta kalacak. Dolayısıyla talep de, şu an olduğu gibi yetersiz olmayacak diye düşünüyorum. Şu an için konuşacak olursak sektörümüzde bir arz-talep dengesizliği söz konusu. Arz çok talep az. Krizden sonra talep artacak. Çünkü tüketicinin de ciddi sıkıntıları var. Tüketici bu dönemde alımlarını erteleme yolunu tercih ediyor. Ancak bu ertelenen alımlar kriz sonrası satışlarda bir patlama da oluşturabilir. Genelde bazı sektörlerde bu durum yoğun olarak yansır. Örneğin, 2001 krizinde de bizim sektörümüz bunu yaşadı. 2004'te mobilya sektörü yüzde 64 büyüdü. Bu çok ciddi bir rakam ve ben yine sektör üzerinde böyle bir büyüme olabileceğini umuyorum. Bu talebin artacağı duruma da, hazır olmak gereklidir bence. Dolayısıyla biz krizden sonraki fırsatları değerlendirebilmek konusunda en karlı şirketlerden birisi olacağız diye düşünüyorum. Biz şu anda sektörde ikinci sıraya oynuyoruz. Bu dönemde hedefimiz, ikinciliğe yerleşmek ve bizden sonraki rakiplerimiz konusunda da mesafeyi aralamak.

7. Sizin finansal krizler konusunda oldukça tecrübeli ve derin bir öngörü sahibi olduğunuz anlaşılıyor. Gelecekte yaşanması muhtemel ekonomik krizlere karşı hazırlıklı olmak ve krizleri en az kayıpla atlama için girişimcilere tavsiyeleriniz neler olabilir?

- Müşterilerini daha fazla önemsemeli. Satış artırıcı kampanyalar düzenlemeleri.
- Pazarlama, tanıtım kataloglarına, broşürlere ve reklamlara ağırlık vermeleri.
- Zorunlu kalmadıkça açık hesap çalışmamalı.
- Dövizli işlemler konusunda dikkatli olmaları ve döviz gelirleri kadar dövizle borçlanmaya gitmeleri.
- Birikimlerini bir sepette değerlendirmelerini, riski dağıtmalarını, mümkünse iyi bir danışman ile çalışmalarını.
- Öz kaynaklarını güçlendirmelerini, gereksiz yatırımlardan uzak durmalarını.
- Yedek akçe ayırarak likitte kalmaya çalışmalarını.
- Ekonomideki gelişmeleri yakından takip etmelerini ve hassas olmalarını.
- Sektörlerindeki uygulamaları izlemelerini ve fırsatları araştırmalarını.
- Devletin teşvik ve destek uygulamalarını araştırmalarını ve yararlanmaya çalışmalarını.
- Kötümser veya iyimser değil, tedbirli olmalarını.
- Çalışanların performansını artırarak hedef odaklı kişiler haline getirmelerini.

- Kaliteye, estetiğe, sağlamlığa ve güvenilirliğe önem vermelerini.
- Araştırma – geliştirme ve yenilik faaliyetlerine önem verip, mümkün olduğunca bunlar için bütçe ayırmalarını.
- Üretim kayıplarını asgariye düşürecek tedbirler almalarını.
- Üretim planlarını müşteri beklentileri doğrultusunda oluşturmalarını ve stoklamadan uzak durmalarını.
- Güç duruma doğru gittiğinizi hissediyorlarsa, işletmelerini yeni ortaklara açmalarını veya ortaklık yapılarını güçlendirecek arayışlar içinde olmalarını tavsiye edebilirim.

8. Son olarak söylemek istediğiniz bir şey var mı?

Ben zaten yeterince tavsiyede buldum aslında. Ama genç arkadaşlarım şunu söyleyecek belki: Akıl veren çok da para veren yok.

Bunun üzerine küçük bir anımı paylaşayım sizinle: Burada bir kapı, kereste, parke fabrikası satılıyordu. Ben de bu fabrikayı almayı çok istiyordum, ancak paramız yoktu. Gittim, Almanya’da bir akrabamızı ortak aldım. Ona dedim ki: “Kardeşim senin paran var, ben de işi biliyorum. Burayı satın alalım ve ortak olalım.” Biz o fabrikayı satın aldık ve % 50 ortak olduk. Tabi ben işi bildiğim için projenin doğru olduğuna inanıyordum ve elde ettiğimiz karlarda kendi üzerime düşeni ödedim. Yani ilk başta ortaya hiç para koymadan, sadece kazancın getirisiyle fabrika sahibi olmuş olduk. Ama şunu vurgulamak istiyorum. Proje doğru projeydi.

Bu örnekleri çoğaltmamız lazım. Genç arkadaşların motivasyonlarının yüksek olması lazım. Her şeye olumsuz olarak bakmamalısınız. Şimdi birçoğu düşünüyor, askerlik var, piyasada kriz var... Hep olumsuz etkenler. Kendilerini bu düşüncelerin içerisine hapsedemeli gençlerimiz. Vizyonları daima açık olmalı. Özellikle pozitif bakabilmeyi öğrenmelisiniz, en olumsuz koşulların içerisinde dahi olumlu bir şeyleri mutlaka hatırlayınız ve bunları bulmak için de yüksek motivasyon ve enerjiye sahip olmanız gerekiyor.

KAYNAKÇA

CAN, Halil (1992), **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Adım Yay., Ankara.

FINK, Steven (1986), **Crisis Management**, American Management Association.

<http://www.euractiv.com.tr/finansal-hizmetler/analyze/8-soruda-kuresel-finans-krizi>. Erişim Tarihi: 01.09.2009.

IRVINE, Robert B. (1987), "What's a Crisis, Anyway", **Midyear Special**, 4.

KARACAN, Ali İhsan (1996), **Bankacılık ve Kriz**, Finans Dünyası Yayınları, İstanbul.

ÖZGÖKER, Uğur, "Küresel Finansal Krizin Siyasal Analizi, <http://www.virahaber.com/yazi/kuresel-finansal-krizin-siyasal-analizi-8669.htm>.

SARAÇOĞLU, Rüştü (1995), **İstikrar Programı Üzerine Düşünceler, Türkiye İçin Yeni Bir Orta Vadeli İstikrar Programına Doğru**, TUSIAD Yay. No:6-180, İstanbul.

Taraf Gazetesi, 6 Eylül 2009 Pazar.

THOMAS, Charles (1994), " Learning From Imagining the Years Ahead ", **Planning Review**, 22 (3).

TİTİZ, İsmet ve ÇARIKÇI, H. İlker, "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri", **Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, s. 215.